

株式会社シリウス
代表取締役社長

亀井 隆平

RYUHEI KAMEI

亀井 隆平（かめい りゅうへい）

北海道函館市出身。株式会社シリウス 代表取締役社長。
国土館大学体育学部を卒業後、衆議院議員の秘書を勤める。
2021年国土館大学経営学部客員教授就任。
専門は家電流通、ロビーイング。柔道六段。

中小企業診断士

村上 章

AKIRA MURAKAMI

年商がわずか1年で3倍。しかしその翌年、一転倒産の危機へ。
その時、社長は何を考え、中小企業診断士は何を想ったのか。
ともに逆境に立ち向かったお二人にお話を伺った。

文・写真：石田 紀彦（中小企業診断士）

村上 章（むらかみ あきら）

岐阜県大垣市出身。事業承継コンサルティング株式会社 代表取締役。一般社団法人 東京都中小企業診断士協会 城北支部 副支部長。一般社団法人 台東区中小企業診断士会 会長。中小企業庁中小PMIガイドライン策定小委員会委員。

家内の会社を乗っ取り

亀井・弊社は二〇〇八年創業。その時の私はまだ三洋電機の社員で、当時の社長は私の家内（亀井理さん）でした。

どういふことかというのと、創業の少し前に私の出身大学の教授から次亜塩素酸水（※除菌剤の一種。厚生労働省によりモノに付着したウイルスに対して無毒化の効果がある）と認められている（の）ビジネスを始めましたので三洋電機で扱ってくれな

電機を退職し、風力発電の会社に入社したのですが、一年で辞めました。行くところがなくなり、家内「俺が社長やるからあなたも退け」と言いました。家内に言わせてみたら乗っ取られたみたいなものですか（笑）。

私が社長をはじめた頃は、三洋電機の仲間がいろいろと助けてくれましたね。たとえば、三洋電機の商品で『ゴパン』というお米からパンができる商品があったんですが、これが売れて売れて世の中に在庫がなくなりました。そんな時に私が貧乏こいて大変なんだというので、「亀井を助けてやろう」と、ゴパンを提供してくれたんです。おかげで、生活の基盤もできましたし、会社としてもある程度資金を作ることができました。

お金がかかるんですね。そこで私に安くてもいいので買ってほしいかと声をかけました。そこで、恐る恐る「一本、コカ・コーラより安く、百円でどうぞ」と言ったら、「百円で買ってくれるか！」となったので、六万本買いました。購入後は、ひと月五十万円の倉庫代がかかるので売って売って売りまくりましたね。元々が百円なので、すごい利益率でした。

ただこの六万本、三万本は四十ワットという標準的な型なんです。残りの三万本は、百十ワットとあって駅なんかにある大きめの型だったんです。これが売れるところが限られていてなかなか売れない。

switle (switle) の誕生

亀井二〇一三年には『J・BOY』という空気清浄機も手掛けました。もともとこちらは除菌水の会社でしたので、三洋電機の加湿器の型を使って、これに除菌水を入れたらどうなるんだろうかと考えました。

除菌水を使った空間除菌脱臭機というのは、超音波加湿器で除菌水を噴霧するタイプが一般的ですが、除菌水を入れてフィルターを通すタイプというのは斬新な発想だったんです。試してみたら、除菌能力が非常に高くなるんですね。この商品はヒットし、二〇一三年からの五年間で約一万台売りましたね。これが空気に関するプロダクトのデビューです。

さらに、私には「三洋電機を飛び出した以上はヒット商品を出したい」という欲もありましたので、今度は『switle (スイトル)』という商品にチャレンジしました。これは、掃除機で水洗いができるという世界初の商品で、例えば、コーヒーをカーペットにこぼした時、ただ拭きただけであればシミとか匂いが残ってしまいますよね。それに水をジャーツと吹きつけながら、同時に吸い取る機構になっています。

当然銀行の借入れをしていないといけません。信用もなかった。この時ですね。知人に村上天先生を紹介していただいたのは。村上天「正直に言うとな、その紹介者からは「亀井社長は魅力的でいいところをいっぱいもっているけど、三洋電機の出身なので大企業

Project page for switle on Kibidango. Includes title 'switle 世界初! 掃除機用水洗いクリーナーヘッド', amount raised '¥11,648,136', and 503 supporters.

(出所) Kibidango のクラウドファンディング募集ページ

売上三倍からの
倒産危機

亀井…しかし、その翌年ですね。成功の復讐というのを非常に味わいました。

亀井…最終的には金融機関に「普通、借入れを申し込んでくる社長さんはマーケティングが済んでいない。その点、シリウスさんの場合はもうすでにクラウドファンディングで実績があるから、マーケティングは済んでいますね。これは売れますよ」と言われました。実際にそのコメントどおり、資金調達に成功してからはテレビで年間三十回くらい紹介されましたし、新聞や雑誌を入れたら数えきれないほど紹介されました。「こんなものあったらいいな」という新市場創造型の商品であったことが受け入れられたようです。デビューも良かったですし、さらにデザインも非常に評価されて、二〇一七年には日経B P社の『日本イノベーター大賞』の優秀賞を受賞しました。

初年度はメディアに取り上げられてパーツと売れたんですけど、翌年以降、メディアの扱いがヒューンと下がったんですね。それと同時に売上も一気にドーン！と落ちたんですね。四億五千万円あった売上が、翌年は一億五千万円。三分の一。それでも、銀行の借金は三分の一にならないですからね。そのような状況で資金繰りを計算してみたら、翌年の七月から銀行の借金を返せないことがわかりました。銀行に対して、まずはリスケ要請。これをしなきゃ大変なことになる。当時は民事再生法で倒産する方法、もしくは個人破産する方法、いろいろ考えました。というのも、swittleの大ヒットで「こりゃいける」と思ってた家を建てたばかりだったんですよ。これからだ！と思っていたところでガタガタガターときまされたので。「いま倒産しても、家まで



うちがちょっと危ないとなったら皆サササっといなくなってしまう。そんな中、村上先生だけが逃げなかった。

取りに来ることはないよ」なんて言っていました。あの当時は夜も眠れなかったですね。村上先生との関係が深くなったのもこの頃です。経営相談ではなく、これはもう人生相談でした。というのも、弊社が絶好調の時には顧問の先生が村上先生を含め四名いたのですが、うちがちよつと危

ないとなったら、本当にきれいにサササっといなくなってしまう。自分のキャリアに傷がついたら困るからでしょうね。そんな中、村上先生だけが逃げなかった。村上…僕は、いい時ばかりが中小企業じゃないことわかってるから。お客様がしんどくなつた時に逃げていたら話にな

らない。中小企業診断士として、どこまで行っても逃げないのが私の基本。これは、私自身の挫折体験に根ざしている。僕は公言しているけど、大学を中退しているんだよね。中退後に勤めていた会社を独立を理由に辞めたことも、ある意味逃げたのかもしれない。中小企業診断士になつてからも、最

初の顧問先の社長が外国人に変わって、顧問契約を切られた時は、深夜にヤマト運輸でバイトもしましたよ。人間ね、一回逃げるとね、ずっと逃げなきゃいけない。だからこれ以上逃げたくない。それが自分の根っこにあつて。むしろ社長がしんどい時に「こいつは使えない物になる」と思って使いつづけてく

れたのが、僕としては非常に嬉しかったですよ。司会…中小企業診断士として当時の経営状態をどのように分析されたのでしょうか？村上…まず、ほとんどの中小企業はそうだけでも、財務が盤石なんところは少ないですよ。僕は社長のところ、あのような危機的状況になるというのを推測できたわけではない。しかし、中小企業である以上、常にありえる話。特に、中小の家電メーカーが業界で頑張ろうと思つたら、金型の償却の問題は絶対ある。何億円という金型を償却するのに、ある程度のロットサイズでどーんと作らなきゃいけないんだよね。

で、それを借り入れしている金融機関に送らないと、リスケを認めてくれないわけですよ。夏の暑い日、その机で社長と一緒になつて、計画を作りましたね。亀井…当時は膨大な資料をゼロから作りましたね。どこかで使ったやつをそのまま使い回すとかではなく、ひとつひとつ先生に作っていただきました。本当にエンピツなめなめして、苦境を打開するための三年計画を作成しました。



一番苦しかった時にね、僕は「社長、ファイティングポーズさえ取ってれば必ずそれを評価されるから」と話をしたの。

ものづくりのそういう側面がわかっていない人間は、「あんなに大量に作らなければ良かった」なんて言うんだけど、計算機叩くとね、やつぱり一万台じゃ償却できないですよ。ただ、それにしても銀行に対してはしっかりと計画を見せなくてはいけません。業績がワーツと落ちてくると、それまでに作成していた経営革新計画では取まらなくなってくる。経営改善計画を作っ

最終的には、その経営改善計画が認められ、リスケを了承していただきましたが、それでも金利だけは当然払っていかなくちゃいけない。それに、私は過去に自分の給料で苦い経験をしていたので、経営者になつた時に従業員には絶対に迷惑かけないと決めていました。ですので、リスケ中でも社員の給与とボーナスだけは支払い続けました。金型を海外に移管してコストを半分にするなど、二年半でやれることを粛々と続けましたね。

村上…一番苦しかった時にね、僕は「社長、ファイティングポーズさえ取ってれば、必ずそれを評価されるから」と話をしたの。

村上…一番苦しかった時にね、僕は「社長、ファイティングポーズさえ取ってれば、必ずそれを評価されるから」と話をしたの。



村上…苦しい会社の経営者がね、心が折れちゃっている状況だと、高利のお金を借りたりとか、簿外債務を抱えたりとか、どうしようもなくなつて悪い方に行っちゃることがあるわけ。経営者にはよくあるんだけど、夜寝る時に手形が天井で回って見えたりするの。だから、金融機関もね、社長さんを見るわけですよ。もちろん、虚勢だけ張つても第三者は信用してくれないけど、やつぱりね、みんな人だから。一生懸命やつている人を見ればね、この社長さんを応援したいという人は、十人いれば二人か三人は絶対いる。そして、そういう人がいる限り、諦めることはまったくない。だから「今しんどいけど、我々は未来に向かつて戦っているんだ！」というファイティングポーズだけは金融機関に見せなくてはいけない。僕はそれしか社長に言つた覚えがない。

亀井…経営者だつてね、マイナスのことばかり考えたら生きていけませんよ。これもやんなきゃなあれもやんなきゃな、あれができてない、何年後どうしようとか。心配なことばかり考えたら、こりゃどんな社長だつてノイローゼ

になりますよ。リスケ中はね、毎月毎月試算表を出すでしょ。偉そうにされる銀行の人もいけば、なるとかなりますとか励ましてくれる人、逆に相手にもしない銀行の人もいます。気が持たなくなる人も中にはいるんじゃないかな。今、コロナ禍でリスケ中の会社も多いですし、リスケ中の最低限の利息すら払えないつて会社はかなり出てきています。そうすると、ちゃんと銀行と付き合うことを止めちゃうんですね。逃げちゃったり連絡つかなくなつたりして。

そういうことだけは一切うちはやらないと決めて、あのときも電話がきたらすぐ折り返し電話をしていましたね。

村上…この社長はね、細かな対応が天下一品なの。手当てつていかな、他の社長は自分がやらないうで「やつとけ」と言うところを、亀井社長は全部自分からむんですよ。それは良いところでもあり、悪いところでもあるんだけど。

亀井…先生の専門知識も当然僕にとつてはありがたいですけど、あそこまで人を信頼できたというのは、村上先生の人間性によるところが大きかったと思います。

フェイスブックだったかな。先生のお母様が亡くなられた時に投稿されていた。最後、「おつかあ。本当にありがとう。苦労ばかりかけたけれど、ゆつくり休んでください。」と書かれていた。先生はやつぱりお母さん子でね。そういう先生に対して、非常に申し訳ないんだけど、やつぱり兄貴分的な感じで思っています。親というよりは兄貴分的な感じで「先生こう思っているんですけど、どう思いますか」と相談できたからこそ、あの時耐えられたんだと思います。

村上…僕が六十二歳だから、五つくらい年下ですか。

亀井…五つ年下です。

リスケからの復活

亀井…リスケ期間の二年半、経営を大変勉強させてもらっていた間も肅々と商品開発は続けていました。「ウイルスウォッシャー」という空気清浄機なのですが、これも、switile同様、「こんな商品があつたら便利だな」という新市場創造型の商品です。

どうしてリスケ中に新商品の開発ができたのかというと、switileの在庫があつたからなんです。在庫つて悪いように言われていますが、支払いはすでに終わっているの、売れた分だけキャッシュになつていくんですね、赤字でも。そこに『がっちりマンデー』というテレビでswitileが『お家で買える「芸家電歴代ベスト5』という特集で堂々の一位を獲得したんです。そうしたらこれが、一日でも何千台つて売れたんですよ。これがキャッシュになり、それをすべて開発に投入したわけです。

そんな中、生まれた空気清浄機『ウイルスウォッシャー』を二〇二〇年十月に発売したところ、コロナ禍ということもあり、大ヒットしたんですね。約三万台強売れました。二〇二一年三月の売上が連結でいったら十二億二千万円。我々も想像だにしなかつた売上となりました。

当時は、商品開発しながら、金融機関に対して「今こういうこと考えているんだ」と情報共有させてもらっていましたが、銀行も「本当にできるのかよ」という顔を

ていましたけど。村上先生だけは、これなんとかうまくいくんじゃないかな、というのはいくらもありませんね。否定的なことはい切先生から聞いたことないですもの。

村上…仕事で何を持って喜びとするかつていうことはね、僕は僕なりにある。それは、僕ら中小企業診断士は知識だけ売っているわけじゃなくて、経営者に勇気を与える存在なのよ。

『今日、君は経営者に勇気を与えたか』つていうのが僕の理念なの。知識はあつて当然。プロだから。だけどその相手の社長さんが僕と話をして、勇気を持てるか、これが僕の一番の理念。特にいま

コロナ禍で、苦しい会社はいっぱいあるわけですよ。そういう会社の経営者も、厳しい中からやつぱり明日へのきつかけみたいなものを皆さん欲してらっしゃることを理解しなければならぬ。

勇気を与えると言つても、経営者におべんちゃらを言うわけじゃないんですよ。経営者だつて、自分の仕事に関してはキャリアを積んでいるわけだから「おべんちゃら」は「おべんちゃら」だつてわかるわけですよ。そんな経営者の心を開くためには確固たる知識と熱意がなきゃいけない。本も読むし、本当に勉強もするし、毎日の振る舞いがどうかということを常に問い続けています。



次亜塩素酸空気清浄機 Viruswasher (ウイルスウォッシャー)
2020年に10月に発売し、3万台を売り上げる大ヒットとなった。

企業情報



■企業名：株式会社シリウス

■住所：

(本社) 〒110-0015

東京都台東区東上野

1丁目14番9号 中島ビル2階

(八潮事業所) 〒340-0821

埼玉県八潮市伊勢野 115番3号

■ホームページアドレス：

<https://www.sirius-agent.co.jp/>

■電話：03-5817-4474



TOPICS

日経ビジネスとドイツの調査会社スタティスタ (Statista) は共同で、日本の成長企業を発掘する調査プロジェクト「日本急成長企業 2022」を実施。各社が回答した売上高の伸び率が大きかった上位100社のランキングを作成した結果、株式会社シリウスが88位にランクインしました。



八潮事業所 (物流センター/受注センター)

ウイルスウォッシャー

検索

するけど、やっぱり士業は知識だけじゃダメなんだよね。もちろん、社長に対して、「こうしたらいい、ああしたらいい」とか言うんだけど、その経営者マインドをわかっ
てないと、分かち合えない。あえて言わせてもらおうと、結局ね、僕ら中小企業診断士って経営者の気持ち完璧にはわからないのよ。そりゃ何億も負債抱えている企業に対してアドバイスもします。で

も、僕が抱えている借金じゃないわけ。それは必ず当事者である亀井社長が最後に判断して、最後に責任取らなきゃいけないんだから。その距離感是十分わかっ
てなくてはいけない。僕のスタンスはそう。この距離感を理解したうえでお客さんと対峙しないと、お客さんの信用は得られない。責任を取るの経営者。そのうえで、僕もいま持っている力の最大限で

発言するし、そこは命をかけてサポートします。
亀井…柔道の試合もそうですね。相手と熱心に力比べをやっているんだけど、それと同時に引いた位置から自分が今どういう状況にあるかを俯瞰的に見えている時。あの時は強かったですね。確かにうちがつぶれようがないでしょうが先生には関係ないわけですね。だけど、その距離感を心得たうえで、

先生は一緒になって悩みを抱えてくれる。距離を取ったところにある先生の冷静な目と、ここにある先生の熱意。相反するものかもしれないけど実は一体なんです。私はそんな村上先生を信頼していますし、これからも一緒に成長していきたいと思っています。



村上先生と亀井社長、そして初代社長の亀井理さん。

亀井…経営者としては、ただ俯瞰的に見てもらっていたんです。たまに、自分の言っていることがまともじゃないとわかっていて相談する時もあるんですよ。そうすると先生は「それは社長が判断することだ」と言うんですけど、それだけで自分も「実は先生はこういうことを言ってるな」とわかるんです。六年も付き合っていたらね。村上…僕なんかね、基本的に社長から聞かれて何かしゃべるでしょ。そのあと社長は何を思うだろうかっていうことは常に考えているからね。僕のその振る舞いを見て、おそらく社長の中で修正するところは修正するだろうし。それがなかったら、いま生き残っていませんからね。社長がね、僕のところ聞いてくる時ってね、社長の中では結論を持つてるんですよ。それを僕に確認しているだけ。僕は鏡なの。鏡でも、とてつもなく変なことをおっしゃっている時には当然コメントするけどね。
亀井…先日、除菌水の会社を買収する話がありましたね、一応いい話なんですよこれは。それを相談した時は、M&Aの専門家である先生から「そんな買収なんてでき

るわけないだろ」と言われて。相談したあと、総合的に判断して早い段階で断りましたね。
シリウスのこれから
亀井…現在売上の大部分を占める空気清浄機ですが、国内はいずれにしてもレッドオーシャンなんです。いろいろなところが参入していますし、なかなか大変です。ところが、海外では日本の商品、もしくは日本ブランドの商品、これはまだまだ人気があるんですね。なので、現在は世界に羽ばたくことを考えて先生に相談しています。
村上…中小の家電ベンチャーが、現状を踏み越えるには、次はやっぱり世界を考えざるをえない。たぶん、すべての事業がそうだけど、現状維持を目指していたら絶対収益減になってしまふ。だから常に成長戦略を考えていかざるを得ないんだよね。
そんな中小企業と付き合いにくい診断士は、経営者のマインドをいろいろな士業の先生方とご縁